

VOORWOORD

Het woord 'paradigmawissel' werd in de wereld gezet door wetenschapsfilosoof Thomas Kuhn in zijn baanbrekende boek uit 1962 *The Structure of Scientific Revolutions*. Diezelfde Thomas Kuhn zei ook dat we niet kunnen denken over de onzichtbare wereld van potentieel, tenzij we er metaforen voor hebben. Metaforen en symbolen zijn de brug tussen het onzichtbare veld en de gemanifesteerde wereld.

Door een organisatie te zien als een levend organisme dat zowel ziek als redelijk gezond en ook vitaal kan zijn, maakt Marieke met dit boek zeer veel 'zichtbaar' wat anders ongewild over het hoofd gezien wordt. In dit boek wordt de essentie geraakt: de ziel en de levenskracht van de organisatie. Hoe moeilijker de omgeving wordt waarin organisaties dienen te functioneren, hoe belangrijker de essentie wordt.

Hoe maak je organisaties weerbaar onder grote en zelfs toenemende stress? De stress gaat niet meer weg en stressmanagement is niet het duurzame antwoord. Wat dan wel? Wat is de levenskracht van organisaties en hoe herstel je die? Dat is een vraag die niet op te lossen valt, tenzij je aan systeemdenken gaat doen. De meeste managers hebben dat nooit geleerd, maar systeemdenken gecombineerd met de systemi-

sche benadering is nu meer nodig dan ooit. Wat zijn levende complexe systemen en hoe geef je daar leiding aan?

Het antwoord vereist een totale paradigmawissel. Peter Drucker zei bij de eeuwwisseling: 'Managers moeten zich voorbereiden om alles wat ze over organisaties en management geleerd hebben los te laten.' Ga er maar aan staan. Hoe doe je dat?

Het kan alleen als je onbevooroordeeld een boek als dit wilt lezen en herlezen en dan toepassen. Marieke heeft het onder meer over systeemblindheid. Dat zie je ook bij de overheid. Met goede intenties en een verkeerd paradigma kun je heel veel schade aanrichten. 'De weg naar de hel is geplaveid met goede intenties' zegt het spreekwoord.

Als je bereid bent om het oude denken los te laten en om de systeemblindheid die daarbij hoort op te lossen, is dit een zeer aan te bevelen boek.

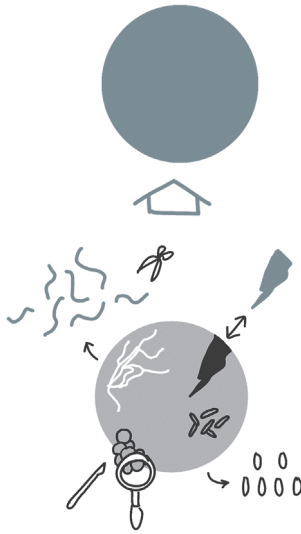
Het begint zoals Marieke zegt met accepteren dat organisaties ook trauma's kunnen hebben en dat een collectief rouwproces nodig is om die te helen. Dat betekent niet dat we samen gaan huilen en 'Kumbaya' zingen, maar dat we de onderdrukte en verborgen pijnlijke emoties samen kunnen verwerken zonder verwijten. Bij rouwen hoort ook vergeven en loslaten.

Alleen leiders die zelf door het transformatieproces willen gaan, kunnen transformatie leiders worden. Dat zijn de leiders die nu nodig zijn.

Dit boek lezen en herlezen kan een mooie stap zijn in dat proces.

Jan Bommerez, auteur van Kun je een rups leren vliegen? en Door de bomen het bos zien.

INLEIDING



You. *Strong woman!* Terwijl ik mijn ogen dicht heb, duwt Paqo Don Adolfo met een heilige steen tegen mijn borstbeen. Ik mag hem aan niemand laten zien. Deze steen draagt mijn zielskwaliteiten en brengt mij nog meer in contact met mezelf en met mijn zelfhelende vermogen, zo is de belofte van deze inheemse heler. Het is april 2018 wanneer deze betekenisvolle woorden mijn bewustzijn verrijken. Wat een prachtig vooruitzicht!

Worden wie je bent, maakt dat je vermogen om congruent en coherent te zijn toeneemt. Worden wie we zijn, maakt dat we autonomer en authentieker worden, maar ook betrouwbaarder omdat ons gedrag voorspelbaar wordt. Worden wie we zijn, maakt dat we robuuster worden, onze eigen plek innemen en onze eigen stem en visie durven te laten horen.

Wanneer we ons vanuit onze heelheid verbinden met anderen, zijn we in staat om ook de ander daartoe uit te nodigen. Wanneer we dat echter doen vanuit een gecreëerd zelfbeeld of het beeld dat anderen van ons hebben, ontwikkelen we in-gewikkelde onderlinge relaties, zowel privé als zakelijk. Dat leidt tot complexe onderlinge verhoudingen met veel verwarring, verdraaiingen en verzuring. In organisaties leiden dergelijke verstrikte relaties bij elkaar tot allerlei ziektesymptomen. Vaak worden ze bestreden met een veelheid aan tools, programma's, consultants en interim-managers. Niet zelden raakt een organisatie daardoor nog verder uit balans, omdat er aan de werkelijke oorzaak van het onderliggende lijden voorbij wordt gegaan.

Mijn missie is om mensen individueel en collectief te begeleiden bij het her-inneren van zichzelf en van de organisatie waar ze werken. Mensen en organisaties die onthecht zijn geraakt van hun oorsprong, essentie en intentie, mogen zich weer herinneren dat vrijheid, veiligheid en geluk in henzelf te vinden is. Het her-inneringsproces leidt stap voor stap tot het herstellen van het zelfhelend vermogen. Dit boek laat zien dat we zelf

en samen tot herstel van in-gewikkelde onderlinge relaties in staat zijn wanneer we ons bewust worden van wie we zijn en wat er aan de hand is. Het helen van de gehele organisatie gaat gepaard met het maken van – in de eerste plaats – een diepe verbinding met onszelf en daardoor met elkaar.

De kennis en wijsheid die ik voor mijn missie opdeed, beschrijf ik in dit boek. Het was een hobbelige weg én een zeer leerzame reis door de krochten van mijn eigen familiesysteem en dat van vele organisaties. Gelukkig trof ik vele leraren op mijn pad die mij hielpen me mijzelf te her-inneren wie ik in essentie ben. Velen confronteerden me met minder leuke delen van mezelf die ik had weggestopt, anderen bevestigden juist welke kwaliteiten zij in mij zagen en wat ik zelf nog niet zag. Het werd een ontdekkingstocht met afwisselend schaduwkanten en verlichtende momenten. Dit her-inneringsproces zorgde ervoor dat ik vanbinnen neutraler en vrediger werd en ook dat ik kennismaakte met de *strong woman* die ik ben.

Neutraliteit, innerlijke vrede en emotionele veerkracht zijn belangrijke voorwaarden voor het begeleiden van organisaties in het heel-wordingsproces van wie ze zijn. Dit herstel- en heel-wordingsproces van organisaties staat centraal in dit boek.

DE ZIN VAN ZELFHELEND VERMOGEN

Dit boek geeft inzicht in de elementen die bijdragen aan herstel van het zelfhelend vermogen. Ook geeft het inzicht in het ontrafelingsproces en in het onderscheiden van oorzaken van ziektebeelden die we in organisaties aantreffen.

In vele organisatieveranderingstrajecten staat een methode of wat men wil manifesteren centraal in plaats van de missie voor de klanten of de

samenleving. In dit boek laat ik echter zien dat zelfonderzoek voor organisaties een cruciaal proces is.

Ik beschrijf hoe het oplossen van organisatievraagstukken begint bij de bron van de problemen. Waar en waarom is het patroon ontstaan? Door het afpellen van allerlei verstrikte patronen kom je bij de kern. Zo'n veelomvattend diagnostisch proces werkt op zichzelf al bewustzijnsverruimend en herstellend.

Dit boek maakt helder hoe je als leider en procesbegeleider de cirkel rond maakt én welke cruciale pijnlijke keuzes dat vereist. Vereist? Ja. In dit boek leer je inzien dat onderscheidingsvermogen cruciaal is, evenals het consequent doorvoeren van besluiten die de essentie en de intentie van de organisatie dienen. Herkennen, erkennen, benoemen en aanpakken van verwaarlozing en verval heeft een krachtige helende werking. Robuuste heelmeeesters maken stinkende wonden schoon.

In veranderkundig en consultancyland wordt onderscheidingsvermogen nogal eens aangezien voor een (ver)oordeel. Moedig benoemen wat er is aan onmacht, onkunde en ongemak en het aangeven van grenzen is mijns inziens echter een daad van liefde voor het grotere geheel. Wanneer je hart hebt voor het geheel, kun je niet anders dan impopulaire maatregelen nemen en zaken terugdraaien die een averechts effect hebben. Mensen met onderscheidingsvermogen handelen voorbij angst. Daarom bespreek ik de ziektes en zwaktes van leiders, managers, businesspartners en beroepskrachten, maar ook de impact ervan op de gezondheid van organisaties. Specifieke aandacht besteed ik aan overmoedige leiders en de desastreuze gevolgen van hun beleid. Niet om te oordelen, maar om bewustzijn te brengen, want je kunt alleen veranderen wat je onder ogen hebt gezien.

Dit boek kwam mede tot stand door gesprekken met zesenvijftig klanten en door interviews met eenentwintig integratief werkenden artsen,

onder wie internisten, neurologen, psychiaters, een gynaecoloog, een dermatoloog, een oncoloog, een cardioloog, een maag-lever-darmspecialist, een kinderarts, een anesthesioloog, een specialist ouderengeneeskunde, een revalidatiearts, enkele huisartsen en bedrijfsartsen en een opleider van integratief werkende artsen.

DOELGROEP EN INVALSHOEK

Dit boek is voor ieder die gelooft in autonomiebevorderend en verbindend leiderschap, voor ieder die met hart en ziel werkt in teams en organisaties, voor ieder die zich wil voeden met nieuwe inzichten en voor ambitieuze daadkrachtige leiders, businesspartners, procesbegeleiders en bedrijfsartsen die zich willen inzetten voor verzwakte en zieke organisaties. Daardoor is het ook interessant voor professionals die gebruikmaken van de systemische benadering. Veel van de cases in dit boek worden beschreven vanuit mijn ervaring met organisatieopstellingen die in directie-, management- en operationele teams naar voren kwamen. Ter inspiratie alvast wat informatie over de systemische benadering.

DE SYSTEMISCHE BENADERING

De systemische benadering is ontstaan in het werken met familiedynamiek. Organisaties kennen dezelfde dynamiek. Het basisidee van de systemische benadering is dat organisaties, afdelingen en teams gezien kunnen worden als sociale systemen. Deze sociale systemen vormen samen complexe netwerken met afhankelijkheden, informele en formele relaties en patronen die met elkaar zijn verweven. Vaak zijn deze verweven verhoudingen verstrikt geraakt, omdat niet lan-

ger wordt voldaan aan de drie basisprincipes die systemen gezond maken:

- Binding: ieder binnen het (familie)systeem heeft recht op een plek. Binnen organisaties geldt: ieder die bijdraagt aan de essentie van de organisatie, heeft recht op een plek.
- Ordening: elke plek heeft een rangorde en de plekken staan in verhouding tot elkaar.
- Geven en nemen: wat je geeft en neemt, is evenredig met elkaar in verhouding.

Wanneer deze basisprincipes verstoord raken, dan ontstaat er een ongezonde dynamiek, waarbij men iets voor een ander gaat dragen, zoals verantwoordelijkheid, geheimen of diepgewortelde verborgen emoties. Het nieuwe evenwicht dat met deze verstoorde dynamiek wordt gevonden, vertoont symptomen die het systeem zwakker of ziek kunnen maken. Veelvoorkomende symptomen zijn angst, gebrek aan initiatief, ineffectiviteit, niet weten wat je wilt, je onbegrepen voelen, onzekerheid, een extreem verantwoordelijkheidsgevoel of SOLK: Somatisch Onvoldoende verklaarde Lichamelijke Klachten.

De systemische benadering gaat ervan uit dat mensen intuïtief en onbewust kiezen voor bepaalde posities, relaties, loyaliteiten en afhankelijkheden. Deze worden zichtbaar en bewust gemaakt met systemisch werk. De systemische benadering is dus een manier van kijken, waarbij zowel zichtbare als onzichtbare informatiebronnen worden aangeboord met behulp van organisatieopstellingen.

Dit gebeurt middels de inzet van representanten (stand-ins) die informatie verkrijgen uit het kwantumveld. De gewaarwordingen van de representanten gedurende de opstelling zijn voor velen herkenbaar

en geven direct inzicht in en overzicht over wat zich afspeelt in het krachtenveld en de oorzaken ervan in heden en verleden. Dit snelle inzicht geeft herkenning, erkenning, heling en oplossingsrichtingen, omdat angst, verdriet en woede getransformeerd of losgelaten kunnen worden.

Systemisch werk draagt bij aan het verminderen van hulpeloosheid en aan de toename van ervaren autonomie en zelfwerkzaamheid in organisaties, concluderen Salome Scholtens et al. (2021). Zij schreven een wetenschappelijke review over de effectiviteit van systemisch werk in organisaties op basis van een scala aan internationale wetenschappelijke artikelen.

MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Ik maak me zorgen over wat ik aan dynamieken heb aangetroffen binnen organisaties met een maatschappelijk karakter. In veel organisaties lijden leiders, managers, businesspartners en beroepskrachten aan – voor hen – ongekende en onbekende systeemziekten, mede doordat ze er onbewust onderdeel of medecreator van zijn. Met de inzichten die ik heb verzameld, wil ik mensen inspireren om eens anders naar zichzelf en het functioneren van hun organisatie te kijken.

Gareth Morgan schreef al in 1986 dat een organisatie functioneert als een organisme. Dat maakt dat organisaties ziek kunnen worden. De medische metafoor die ik in dit boek hanteer, zal hopelijk vele ogen en harten openen voor het herkennen, erkennen en helen van de dieperliggende oorzaken van systeemziekten in organisaties.

Dit boek gaat voorbij aan symptoombestrijding. Ik heb geen toolbox voor je, maar wel een andere manier van kijken naar jezelf en naar wat zich afspeelt in organisaties. Dit boek geeft je ook geen handvatten,

want dat handvat ben je zelf. De intentie van mijn boek is om bewustzijn te verruimen met heldere en bekende metaforen.

Mijn ambitie is verder om mensen uit te dagen en te inspireren, zodat repeterende patronen die organisaties verzwakken, kunnen worden ontmaskerd, ontmanteld en doorbroken. Het boek zet je wellicht aan het denken, voelen en twijfelen. Het zal je misschien intrigeren, verwonderen, ontluisteren, verwarren, irriteren of zelfs triggeren met boosheid, onzekerheid of verontwaardiging, omdat de verhalen herkenbaar zijn of je diep raken of omdat je het (totaal) anders ziet dan ik beschrijf.

Wat er ook met je gebeurt tijdens het lezen, de cases die ik beschrijf zijn aan de orde van de dag in de onderstroom van veel organisaties, dus meestal buiten het zicht. Dat is pijnlijk en soms ronduit verdrietig. Mijn verhaal is geen wetenschappelijk relaas, maar gebaseerd op vele ervaringen van klanten, mijn eigen inzichten en mijn innerlijk weten.

Ik gun mijn lezers dat *Heel de organisatie* ieders bagage aan ideeën, verwachtingen en zekerheden aanvult met nieuwe inzichten en perspectieven om de vele verzwakte organisaties in het maatschappelijke krachtenveld weer op – eigen – krachten te helpen komen.

LEESWIJZER

In hoofdstuk 1 neem ik je – in het kader van *walk your talk* – mee naar mijn persoonlijke innerlijke reis naar heel-begaafdheid, omdat 'worden wie je bent' essentieel is voor het kunnen herstellen van verzwakte organisaties. In hoofdstuk 2 zet ik de basale randvoorwaarden uiteen voor gezond functionerende organisaties aan de hand van het Energieveldmodel[®] en het Veerkrachtmodel[®]. Vervolgens komt in hoofdstuk 3 het lijden van leiders en volgers aan de orde en in hoofdstuk 4 de impact daarvan op het patroonmatige lijden van organisaties. Hoofdstuk

5 belicht zeven cases van systeemblinde lijdende organisaties die met een systemische interventie aan de beterende hand zijn nadat ze weer in contact kwamen met hun essentie en intentie. Hoofdstuk 6 geeft inzicht door in te zoomen op de verschillende ziektebeelden die organisaties kunnen vertonen door onderliggend lijden. Ook is er aandacht voor de remedies. Hoofdstuk 7 zoomt uit naar het herstel- en helingsproces richting een robuust energieveld van een veerkrachtige organisatie en de rol van heel-begaafden daarbij. De hoofdstukken zijn uiteraard onderling verbonden, maar kunnen ook als naslagwerk apart van elkaar gelezen worden.

Goede reis!

HOOFDSTUK 1

HER-INNER JE HEELHEID



‘A HEALER DOES NOT HEAL YOU.
A HEALER IS SOMEONE WHO
HOLDS SPACE FOR YOU
WHILE YOU AWAKEN
YOUR INNER HEALER,
SO YOU MAY HEAL YOURSELF.’

– MARYAM HASNAA

Voor het helpen herstellen van het zelfhelend vermogen van organisaties is het noodzakelijk dat procesbegeleiders en leiders een innerlijk proces doormaken en zo worden wie ze zijn. Je wordt wie je bent wanneer je alle verwachtingen en overtuigingen die jij niet bent en die niet van jouzelf zijn loslaat. Zo her-inner je je met je eigen heelheid: authentiek, betrouwbaar en levendig. Wanneer je nog niet jezelf bent, breng je eerder verwarring in een wereld die jouw inzichten niet kan volgen. In de volgende paragraaf vertel ik daarom over mijn eigen innerlijke reis naar heel-begaafdheid *to awaken my inner healer*. Heel-begaafden hebben een ruim bewustzijn, zijn intense mensen, hebben een sterk rechtvaardigheidsgevoel, zijn hoogsensitief en zijn in staat om brede verbanden te leggen.

1.1 ONDERWEG NAAR INNERLIJKE AUTORITEIT

Mijn her-inneringsproces startte pas in mijn eerste baan, want na een zorgeloze jeugd en een rimpelloze studietijd kwam ik mezelf daar voor het eerst tegen. Werken ging namelijk helemaal niet van een leien dakje. In eerste, tweede en derde instantie begreep ik niet waarom mijn aanwezigheid zoveel afwijzing en weerstand opriep. Vele jaren werkervaring en coaches later weet ik dat ik intuïtief andere verbindingen maak – anders dan die van veel van mijn toenmalige leidinggevenden en collega's. We verstonden elkaar niet, omdat ik mezelf nog niet verstond.

De dag dat ik mezelf opnieuw leerde kennen, was in 1997. Ik was zevenentwintig en had mijn eerste serieuze baan. Ik voelde me het hele jaar al wat ontheemd en vervreemd in een wildvreemde stad en liep al vrij snel op mijn tenen. Ik kon mijn eigen plek te midden van de onderlinge en externe verhoudingen niet goed plaatsen. In wat voor wereld was ik beland?

Mijn spontane aanmelding als proefpersoon bij een bevriende reiki-behandelaar in opleiding maakte veel bij me los. Zonder enig besef van wat reiki is of met je kan doen, gaf ik me over. Ik kwam er snel achter dat deze behandeling veel impact had. De dag erna kon ik gek genoeg niet meer naar mijn werk. De behandeling had blijkbaar mijn energieveld gereset en dat ontsloot bij mij diepe emoties en een enorme vermoeidheid. Het was mijn eerste stap op weg naar mezelf.

‘Overspannen’ luidde de diagnose. Mijn zelfbeeld dat ik alles aankon, viel pijnlijk uiteen. Van de ene op de andere dag kon ik geen stap meer verzetten. Van mijn toenmalige leidinggevende kreeg ik ruim de tijd om mezelf te herpakken. Dat lukte. Ik keerde terug ‘als mezelf’, vele malen relaxter en effectiever.

Dat veranderde opnieuw in 2003, toen ik een baan kreeg als management development consultant te midden van een krachtenveld waar bedrijfspolitiek regeerde. Ik begreep er niets van. De samenhang en de congruentie binnen de organisatie waren voor mijn gevoel ver te zoeken. Daarnaast doorkruiste een old boys network mijn positie. Mijn nobele ontwikkeltaak bleek op voorhand een verloren zaak.

Opnieuw raakte ik mezelf kwijt, maar deze keer vond ik een manier om ermee om te gaan. Met stil verzet ging ik tegen de incongruentie in. Ik zat daarmee niet alleen hen, maar vooral mezelf in de weg, enerzijds doordat ik mijn ware aard verhulde en anderzijds omdat ik een meer integrale benadering koos die door slechts een van mijn drie klanten werd gedragen en niet door mijn leidinggevende en collega's. Onbewust had ik gekozen voor het werken in een krachtenveld waarin ik allerlei patronen uit mijn beide families van herkomst tegenkwam. Inmiddels weet ik dat ik een spiegel ben voor incongruenties, maar destijds had ik geen idee wie ik in essentie was en lekte ik vooral energie in mijn werk. Mijn aanpak leidde er gedurende mijn loopbaan toe dat ik verbaal en non-

verbaal in verzet ging, wat leidde tot zich herhalende patronen die vele pijnlijke obstakels in mijn loopbaan opwierpen. Ik voelde me vaak buitengesloten, hield mezelf in, ging mijn eigen ding doen en voelde me niet gezien, wat een logisch gevolg is van jezelf onzichtbaar maken. Dit zijn patroonmatige gedragingen die we in het systemisch werk verstrikkingen noemen. In 2009 ben ik opnieuw hulp gaan zoeken en ontmoette ik Tineke. Ze werd mijn spirituele coach. Ik zal nooit vergeten dat ze bij de eerste ontmoeting zei dat ik 'heel paranormaal begaafd' was. Het was een onverwacht antwoord op een vraag die ik niet had gesteld. Ik kon er op dat moment nog niets mee, omdat ik me vooral machteloos voelde, maar uiteindelijk bleek deze kwaliteit cruciaal voor mijn verhelderende werk. In dezelfde periode maakte ik kennis met systemisch werk via een familieopstelling, die me met de neus op onderliggend lijden in mijn familiesysteem drukte. Gegrepen door de verhelderende en helende werking ervan heb ik me in de jaren erna bekwaamd in het vak familie- en organisatieopsteller. Deze systemische benadering van systemen als families en organisaties deed vele kwartjes vallen.

Ook kreeg ik een interim-opdracht, waarmee ik ondanks een vreemd voorgevoel wel ben gestart. Tineke zei: 'Doe het maar, want je moet nog iets leren.' Het klonk nogal onheilspellend en het werd vrij snel helder dat ik opnieuw – onbewust – een werkplek en een krachtenveld met machtsmisbruik had gekozen. Weer werd ik volledig op mezelf teruggeworpen. Me nog onbewust van mijn eigen helderheid en in de ontkenningfase over mijn paranormale gaven liep ik in die functie een verborgen narcist en zijn 'fans' tegen het lijf. Hij had naast enthousiaste volgelingen ook veel in de melk te brokkelen bij de raad van bestuur en de rijksoverheid. Opnieuw kwam ik terecht in een zondebokdynamiek, die uiteindelijk dé katalysator bleek te zijn voor het nemen van bewuste stappen naar mijn innerlijke autoriteit. Ik voelde dat jaar een diepe existentiële angst, maar

Ook bedrijven kunnen ziek worden en daardoor flink verzwakt raken. In dit boek ontdek je hoe je ziekmakende patronen kunt voorkomen en genezen.

Organisaties zijn als levende organismen die vastlopen als ze getroffen worden door acute of chronische kwalen. Dit boek geeft een overzicht van verschillende corporate ziektebeelden en hun remedies. Mensen en organisaties revitaliseren wanneer ze zich herenigen met hun essentie en oorspronkelijke intenties. Dat versterkt het immuunsysteem van de organisatie en haar veerkracht.

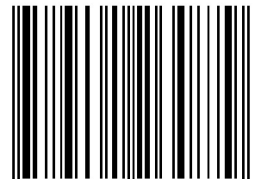
Marieke van Voorn beschrijft de soms zware thematiek met lichtheid, humor en diepgang. Met haar unieke aanpak en heldere schrijfstijl is dit boek een eye-opener voor leiders, businesspartners, procesbegeleiders en bedrijfsartsen die op een verfrissende manier willen kijken naar de diepere oorzaken van organisatiepijn en -trauma's.

'ALLEEN LEIDERS DIE ZELF DOOR HET TRANSFORMATIEPROCES WILLEN GAAN, KUNNEN TRANSFORMATIONELE LEIDERS WORDEN. DAT ZIJN DE LEIDERS DIE NU NODIG ZIJN. DIT BOEK LEZEN EN HERLEZEN KAN EEN MOOIE STAP ZIJN IN DAT PROCES.'

Jan Bommerez, auteur van 'Kun je een rups leren vliegen?' en 'Door de bomen het bos zien'.

HAYSTACK

Marieke van Voorn (1970) is opgeleid tot organisatiesocioloog en veranderkundige. Ze begeleidt als systemisch procesbegeleider en organisatiecoach mensen die de ambitie hebben om op een constructieve en welbewuste manier het zelfhelend vermogen van hun team en/of organisatie willen bevorderen.



9 789461 264879